

**DOĞRUDAN YABANCI SERMAYE YATIRIMLARINI ÇEKME ÇABALARININ
KURUMSALLAŞMASI: YATIRIM PROMOSYON AJANSLARI***

Yrd.Doç.Dr. Şevket TÜYLÜOĞLU
Zonguldak Karaelmas Üniversitesi
İİBF İktisat Bölümü
tuyluoglu@gmail.com

Arş.Gör. Levent Necmi AKTÜRK
İstanbul Üniversitesi
İktisat Fakültesi İktisat Bölümü
lnakturk@istanbul.edu.tr

ÖZET

Dünyada pek çok ülke doğrudan yabancı sermaye yatırımlarını çekebilmek için çaba sarfetmekte ve bu amaçla rekabet etmektedirler. Bu çaba ve rekabet sürecinde son yıllarda yatırım promosyon ajansı (IPA) denilen kurumları oluşturmaya başlamışlardır. IPA'lar doğrudan yabancı sermaye çekme çabalarının uzmanlaşmış kurumsal bir faaliyet olarak sürdürülmesini sağlamaktadır.

IPA'ların temel fonksiyonları ülkenin yatırım ortamı imajını geliştirmek, doğrudan yabancı sermaye yatırımlarının artırılmasını sağlamak, mevcut yatırımlarda yatırımcılara hizmet sunmak ve her aşamada politik destek sağlamaktır. IPA'lar özel, kamusal ve yarı kamusal bir kurum olarak kurulabilmektedirler. Ulusal düzeyde kurulan IPA'lar kısa bir süre içinde WAIPA, ANIMA, AfrIPA, EuropeanIPA ve IPANET portalı şeklinde uluslararası organizasyonlar oluşturmuş ve pek çok ülkede ekonomik kalkınmanın önemli bir aracı haline gelmişlerdir.

Anahtar Kelimeler: Doğrudan Yabancı Sermaye, Yatırım Promosyon Ajansı, Doğrudan Yabancı Sermaye Çekme

**INSTITUTIONALIZATION OF ENDEAVOURS OF ATTRACTING FOREIGN DIRECT
INVESTMENT: INVESTMENT PROMOTION AGENCIES**

ABSTRACT

Many countries in the world struggle and compete in order to attract foreign direct investment (FDI). In this process, they have started to generate institutions called investment promotion agency (IPA). IPAs ensure endeavours of attracting FDI to proceed as a specialized institutional activity.

The main functions of IPAs are to improve the image of the countries' investment environment to increase FDI, to give service to investors and to provide them with political support. IPAs can be established as private, public or semi-public institutions. IPAs which are founded at the national level have, in a short term, compose international organizations such as WAIPA, ANIMA, AfrIPA, EuropeanIPA, and they have become an important means of economic development.

Keywords: Foreign Direct Investment, Investment Promotion Agency, Attracting Foreign Direct Investment

* Bu çalışma "Aktürk, 2005" kaynağında belirtilen yayınlanmamış yüksek lisans tezinden üretilerek makale şeklinde hazırlanmıştır.

1. GİRİŞ

Bugün gerek gelişmiş gerekse gelişmekte olan ülkeler doğrudan yabancı sermaye yatırımlarını (foreign direct investments-FDIs) ülkelerine çekmek için büyük bir çaba sarf etmektedirler. Ülkelerin sahip olduğu politik, iktisadi, kültürel ve fiziki alt yapılarındaki farklılıklar nedeniyle, FDI'lerin ülke ekonomileri üzerindeki olumlu etkileri ülkeden ülkeye farklılık göstermektedir. Söz konusu olumlu etkilerin ortaya çıkıp çıkmayacağı ve eğer ortaya çıkacaksa bu etkilerin hangi koşullar altında ve ne düzeyde gerçekleşebileceği konusunda pek çok tartışma bulunmaktadır. Bu çalışmada söz konusu tartışmalara girilmeden, ülkelerin FDI'leri çekme çabaları ve daha fazla FDI çekebilmek için birbirleriyle rekabet etmeleri sürecinde geliştirdikleri kurumsallaşma araştırılmaktadır.

Ülkeler uzun zamandan beri FDI'leri geleneksel teşvik yöntemleriyle çekmeye çalışmaktadırlar. Yaklaşık son yirmi yıla kadar götürebileceğimiz kısa bir zamandan itibaren, bu türden çabaları kurumsallaştırma yoluna gitmişlerdir. Bu amaçla pek çok ülke Yatırım Promosyon Ajansı (Investment Promotion Agency-IPA) denilen yeni bir kurumsal yapılanmaya ve bu kurumları faaliyete geçirmeye başlamışlardır. Bu kurumların temel görevleri ülkenin yatırım açısından uygun bir yer olduğu imajını en iyi şekilde uluslararası kamuoyunda oluşturmaktır. Ayrıca bu kurumlar ülkelerin kalkınma stratejilerinin temel bir parçası olmaya başlamışlardır.

Bu çalışmanın amacı söz konusu kurumların fonksiyonlarını, organizasyon yapılarını ve bir araya gelerek oluşturdukları uluslararası organizasyonları incelemektir. Dünya'da IPA'lar ile ilgili literatür henüz yeni oluşmaya başlamıştır. FDI çekmede oldukça başarısız olan Türkiye'de IPA benzeri bir kurum henüz kurulma sürecine yeni girmiş olup, IPA'lar hakkında yapılan akademik çalışmalar oldukça sınırlıdır. Türkiye'de bu konunun incelenmesi ve tartışılması gerektiği düşüncesinden hareketle, bu çalışmada ülkelerin FDI çekme çabalarının önemli bir halkası haline gelen IPA'lar incelenmektedir. Bu bağlamda IPA'ların FDI çekme çabası içinde yürüttükleri temel fonksiyonları açıklanmakta ve etkin olarak işleyebilmesi için IPA'ların nasıl bir organizasyon yapısı içinde faaliyet yürüttükleri incelenmektedir. Son olarak dünya genelinde hızlı bir şekilde artan IPA sayısı ile birlikte, birbirlerinin deneyimlerinden yararlanmak amacıyla bir araya gelerek oluşturdukları uluslararası IPA organizasyonları açıklanarak çalışma sonuçlandırılmaktadır.

2. FDI ÇEKME ÇABALARI

Özellikle az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin karşılaştıkları tasarruf ve yatırım yetersizliklerini gidermede FDI'lerin önemli katkılar sağlayabileceği ve FDI'leri önemli miktarda çeken ülkelerin uzun dönemde ekonomik istikrarı yakalayabileceği genel olarak kabul edilmektedir. Bu yüzden yabancı yatırımların büyüme, teknoloji, istihdam, modern know-how (üretim bilgisi), yönetim becerisi, pazarlama ve ihracat konularındaki yararlarından maksimum düzeyde istifade edebilmek amacıyla, ülkenin çıkarları ile yabancı yatırımcıların çıkarlarının karşılıklı olarak örtüşebileceği düzenlemelerin yapılması yoluna gidilmektedir.

Özellikle 1980'lerin başlarından itibaren uluslararası yatırımların önündeki engellerin giderek kaldırılması ile FDI için yapılan rekabetin önemi artmaktadır. Ayrıca ge-

lişmekte olan ülkelerde ve yükselen piyasalarda görülen ekonomi politikalarındaki değişim eğilimi, Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı (Organisation of Economic Cooperation and Development-OECD) ülkelerindeki piyasa deregülasyonları, liberal politikalar ve özellikle Merkezi ve Doğu Avrupa ile OECD ülkelerinde yapılmaya başlanan özelleştirme faaliyetleri FDI'nin önemini ve faaliyetlerini artırmaya başlamıştır. Artan bu önemi ile birlikte uygulanan teşvik yöntemlerinde de değişiklikler ortaya çıkmaya başlamakta ve yoğunluk belirli endüstrilere veya büyük yatırım projelerine verilerek, teşvikler daha spesifik hale gelmektedir (Oman, 2000: 10, 15). Böylece FDI kaynağı olan çok uluslu şirketlerin talep ve beklentilerine yönelik teşviklerin kapsamı ve niteliği artmaktadır.

Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Konferansı (United Nations Conference on Trade and Development, UNCTAD) yayınladığı Dünya Yatırım Raporu'nda (World Investment Report-WIR) dünya üzerindeki toplam FDI miktarının 1982'deki 57 milyar dolar düzeyinden 2000 yılında 1.271 milyar dolara düzeyine çıktığını, bu artışın aynı dönemdeki dünya ticaret hacmi ve Gayri Safi Milli Hasıla (GSMH) büyüme oranından daha yüksek olduğunu rapor etmektedir. Aynı raporda bu yatırımların önemli bir kısmının gelişmiş ülkelere yapıldığını; geliştirmekte olan ülkelere yapılan yatırımların da 1982-85 yılları arasında 13.1 milyar dolar düzeyinden 2000 yılında 240.2 milyar dolar düzeyine çıktığını belirtmektedir (2001: 9). Artan FDI'den daha fazla pay alma amacıyla, dünya genelinde yasal düzenlemelerin sayısı artmakta, verilen teşviklerin kapsamı ve niteliği değişmekte ve özel olarak promosyon kurumları oluşturulmaktadır.

2.1. Yasal Düzenlemelere Gidilmesi

Geliştirmekte olan ülkeler, yabancı sermaye "pastasından" aldıkları küçük paylarını artırmak için farklı teşvik yöntemlerine başvurma yoluna gitmektedirler. Bunlar arasında en hızlı ve en çok yapılan uygulamalar ulusal hukuk kurallarını giderek liberalleştirilmiştir. UNCTAD (2004: 8), yayınladığı WIR 2004'de, 82 ülkenin FDI ile ilgili 244 yasal değişiklik yaptığını, bunun 220'sinin (%98) FDI'nin lehine düzenlemeler getirdiğini bildirmektedir.

Tablo 1: FDI'nin Yasal İklimindeki Değişiklikler, 1991-2003

	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
(a)	35	43	57	49	64	65	76	60	63	69	71	70	82
(b) = (c)+(d)	82	79	102	110	112	114	151	145	140	150	208	248	244
(c)	80	79	101	108	106	98	135	136	131	147	194	236	220
(d)	2	-	1	2	6	16	16	9	9	3	14	12	24

(a): FDI rejiminde değişiklik yapan ülke sayısı; (b): yasal değişiklik sayısı; (c): FDI'nin lehine; (d): FDI'nin daha az lehine.

Kaynak : UNCTAD, *World Investment Report 2004: The Shift Towards Services*, Geneva: United Nations, p.8.

Tablo 2.1.'de görüldüğü gibi hem yasal değişiklik yapan ülke sayısı hem de yapılan değişiklik sayısı yıllar itibarıyla önemli miktarda artmıştır. Bütün bunlardan ülkelerin FDI çekmek için her geçen yıl daha fazla çaba sarf ettikleri anlaşılmaktadır.

2.2. Teşviklerin Artması

Çok uluslu şirketlerin taleplerini dikkate alma ve FDI çekme çabası, sadece geliştirmekte olan ekonomiler için değil gelişmiş ekonomiler için de söz konusu olmaktadır.

1980'li ve 1990'lı yıllarda OECD ülkelerinde FDI'yi çekmekte rekabetin artmasının altında yatan temel neden petrol ve borç krizi sonucu oluşan sorunların yavaş yavaş ortadan kalkması ve piyasaların daha güvenilir hale gelmesidir. Artan rekabet potansiyel yatırımcıları kendi ülkelerine çekmek için mücadele eden hükümetler arasında oldukça hararetli teşvik savaşlarının başlamasına neden olmuştur (Charlton, 2003: 6).

FDI'yi çekmek isteyen ülkelerin asgari olarak yerine getirmesi gereken koşullar bulunmaktadır. Öncelikle yatırımcıların temel kriter olarak kabul ettikleri, ekonomik ve politik istikrarı, gerekli alt yapı yatırımlarını, piyasalara giriş kolaylıklarını, elde edilen karların yurtdışına çıkarılması ile ilgili düzenlemeleri, uzun dönemli büyüme trendini ve istihdam edilecek vasıflı işçileri uygun hale getirmeleri gerekmektedir (Aktürk, 2005: 27). Temelde bu konularda ülkeler açısından uygulanan teşviklerde bir farklılık söz konusu değildir. Farklılık bundan sonraki aşamada kendisini göstermeye başlamaktadır. Ülkeler artık uygulayacakları teşvik politikaları ile diğer rakiplerinden farklarını ortaya koymaktadırlar.

Yapılan araştırmalar farklı politikaların çok uluslu şirketlerin karar alma süreci üzerinde farklı etkiler ortaya çıkardığını göstermektedir. Wells (1986: 60) FDI'nin farklı piyasalara yönelebileceğini ve bu yönelimde farklı bölgesel teşviklerin önemli rol oynayacağını belirtmektedir. Bu kapsamda sektörel bazda "ürün teşvikleri" gibi tarifelerle sürdürülen politikalar veya ihracat amaçlı üretimlere uygulanan vergi tatili¹ türü teşviklerin belirleyici olabileceğini açıklamaktadır. Başka bir çalışma; çok uluslu şirketlerin düşük vergi oranları olan ülkelere önemli miktarda kaynak ayırdıklarını, bunun da FDI çekmede düşük vergi oranlarının etkisinin önemini ispat ettiğini vurgulamaktadır (Grubert ve Muti, 1991: 291). Shaver (1998: 482) ABD'de yabancıların yatırım yapacakları bölgeyi seçerken, kurumlar vergisi oranına ve promosyon faaliyetlerine tahsis edilen kamu bütçesinin büyüklüğüne dikkat ederek seçtiklerini vurgulamaktadır.

Hill ve Munday'in yaptığı bir çalışma, (1991: 1766) bölgesel teşvik şeklinde verilen desteklerin çok uluslu şirketlerin ilgisini çektiğini, bu teşviklerin kapsamına sabit sermaye yatırımlarına ve ücretlere verilen sübvansiyonların girdiğini ve teşviklerin İngiltere'de çok uluslu şirketlerin yatırım yapacağı bölgeyi seçmede olumlu katkı sağladığını göstermektedir. Diğer bir kısım çalışmalarda yatırım yapılan ülkedeki işgücü politikalarına odaklanılmaktadır. ABD'de faaliyet gösteren Japon firmalarının sendikalaşmanın az olduğu bölgeleri tercih ettikleri görülmektedir (Woodward, 1992: 706). Shaver (1998: 482) buna benzer bir tespiti ABD için yapmakta ve yabancı yatırımcıların düşük sendikalaşma oranları olan ve çalışma hakları ile ilgili düzenlemelerin düşük seviyede olduğu bölgeleri seçtiklerini göstermektedir. Bu konuda farklı bir teşvik türü olarak Güney Kore'deki uygulamalar örnek verilebilir. Güney Kore Hükümeti yabancı yatırımcıların ne kadar fazla işçi istihdam ederlerse uygulayacağı teşvik politikalarından o kadar fazla oranda istifade etmelerini sağlamaktadır (Hong ve Gray, 2003: 123).

Oman (2000: 20) hükümetlerce FDI'yi ülkelere çekmek için yaptıkları rekabetin dayandığı temel noktaları ikiye ayırmaktadır. Birincisi, teşviklere dayalı rekabettir (incentives-based competition). Bu rekabet türü vergi ve finansal teşvikler olarak kendi içinde ikiye ayrılmaktadır. Genel olarak vergisel teşviklerin kapsamına gelir vergisi oranlarındaki indirimler, vergi tatilleri, ithalat sırasında alınan vergilerden muafiyet

¹ Vergi tatili (tax holidays) belirlenen alanlarda belirli bir zaman dönemi için vergi ödenmemesi şeklinde uygulanan teşvik türüdür.

veya ödenen vergilerin iadesi, hızlandırılmış amortisman uygulamaları, yatırım ve yeneden yatırımların finansmanında gösterilen kolaylıklar ve sosyal güvenlik primlerindeki muafiyetler girmektedir.

Finansal teşviklerin en önemlileri ise para vererek sübvansiyon etmek ve borcun ödenmesini garanti etmek şeklinde belirtilebilir. Bu teşvik türleri genel olarak işgücünün eğitimi, ücretlere yapılan sübvansiyonlar, arsa tahsisi veya arsa tahsisinde kolaylıklar, elektrik ve su maliyetlerinde indirimler ve uluslararası kanallardan alınan krediler için borçların garanti edilmesi gibi spesifik amaçlı hedefler doğrultusunda yapılmaktadır.

İkinci olarak, kurallara dayalı rekabet (rules-based competition) görüşü gelmektedir. Bu görüş teşviklere dayalı rekabet politikalarından hem daha geniş hem de karmaşık hükümet davranışlarından oluşmaktadır. Bu davranış türlerine örnek olarak; işçi haklarını tanımlayan kurallarda veya çevreyi koruma standartlarında yapılan değişiklikler ve komşu ülkelerle yapılan entegrasyon anlaşmaları sayılabilir. Diğer önemli kurallara dayalı rekabet davranışları ise mülkiyet haklarını koruma, güçlendirilmiş kanunlarla hüküm veren ve hızlı çalışan bir yargı sistemi, serbest ticaret bölgeleri kurarak bu bölgeleri çıkarılacak özel yasalarla desteklemek, ülkenin sahip olduğu büyük şirketleri özelleştirmek, hükümetlerce piyasalarda deregülasyon yapmak ve son olarak belki de en önemlisi ticaret ve yatırım politikalarını liberalleştirmek örnek verilebilir.

Gelişmekte olan ülkelere yapılan ve çok değişik özellik gösteren bu yatırım teşviklerinin etkileri de farklılık göstermektedir. Teşvikler konusunda en önemli noktalardan biri, bunların geçici veya kalıcı olmalarıdır. Bazı teşvikler, belirli bir zamanla sınırlı olarak uygulanabilmekte veya firmaların sadece sabit bir zaman dönemi içinde yararlanmasına sunulabilmektedir. Bu durumun başlıca etkisi kendisini firmaların uzun dönemde yapacakları sermaye stoku yatırımlarından çok yatırımların zamanlamasında göstermektedir (Boadway ve Shah, 1995: 34).

Teşviklerin etki derecesini belirleyen diğer bir husus da, teşviklerin seçici veya genel şekilde olmalarıdır. Seçici teşvikler yatırımın türüne, sektörüne, sahibine ve yapıldığı bölgeye göre farklı kriterlere göre düzenlenebilmektedir. Gerçi piyasaların etkin olduğu bazı durumlarda, seçici teşvik uygulamaları sektörler arasındaki sermaye ayrımcılığına yol açarak piyasalarda aksaklığa neden olmaktadır.

Yatırım teşvikleri asıl olarak sermaye piyasalarının açıklığının bir uzantısıdır. Genel olarak gelişmekte olan ülkeler sermaye ithalatçısı durumundadırlar ve bunun önemli bir kısmını FDI ile gerçekleştirmeyi düşünmektedirler. Ülkedeki sermaye piyasaları ne kadar açıksa ülkeye sermaye o kadar kolay girmekte ve çıkmaktadır.

2.3. Yatırım Promosyon Ajansları'nın Kurulması

FDI çekme çabalarının en son halkası, söz konusu çabaların kurumsal bir faaliyet olarak sürdürülmesi ve bu amaçla tek işi FDI çekmek olan kurumların oluşturulması sürecidir. Kısaca IPA olarak adlandırılabilen bu kurumlar genel olarak ülkenin yurt dışındaki imajını geliştiren, yatırımcılara ülke içinde karşılaştıkları sorunları çözmeye yardımcı olan ve onlara belirli hizmetler sunan, yurt dışındaki yatırımcılara yönelik bilgilendirme toplantıları yaparak ülkeye daha fazla FDI çekmeye çalışan, ülkede yatırım yapılacak bölgeleri ve sektörleri seçmede önemli rol alan, seçilen sektörlerde verilecek teşvikleri ve şartlarını belirleyen, kamunun, özel teşebbüsün veya her ikisinin

birlikte yönetiminde söz sahibi olabildiği ve aynı zamanda finansmanını sağlayabildiği, bölgesel veya ulusal bazda çalışan kurumlar olarak tanımlanabilirler.

FIAS dünya genelinde IPA'ların kurulmasında başlangıçtan itibaren önemli bir rol oynamıştır. FIAS, dünya üzerindeki 125'den fazla ülkede FDI'lerin ortamını iyileştirmek amacıyla, Dünya Bankası'nın (International Bank for Reconstruction and Development-IBRD) ve Uluslararası Finans Kurumu'nun (International Finance Corporation-IFC) katkılarıyla 1985'de kurulmuştur (FIAS, 2005). FIAS'ın en önemli özelliklerinden biri yatırım ortamını iyileştirme ve daha fazla FDI çekmeleri konusunda hükümetlere yardımcı olmasıdır. İlişki içinde bulunduğu 125 ülkeyle FDI'yi çekme çabalarını artırmaya yönelik politikalar uygulamaya koymuş ve uygulamaların sonucunda bu ülkelerde IPA'ların kurulmasına başlanmıştır. Kurulan IPA'lar daha sonra bir çok ülkenin kalkınma stratejisinin önemli bir parçası olarak faaliyet sürdürmeye başlamıştır. Dünyada 160 ulusal ve 250'den fazla bölgesel IPA faaliyet göstermektedir (Morisset ve Andrews-Jonson, 2003: 13). 20 yıl gibi bir kısa sürede bu kadar çok IPA kurulması ülkelerin bu kurumlara verdiği önemi ortaya koymasından bakımdan dikkate değer bir husustur.

Sahip oldukları özellikleri IPA'ları ülkelerin kalkınma amaçlarını gerçekleştirmede önemli bir araç olmasını sağlamaktadır. Küresel ekonomide IPA'lar, ülkeler arasında FDI çekmek için oluşan rekabet ortamının etkili birer aktörü haline gelmektedirler. Aşağıda ulusal düzeyde kurulan IPA'ların yerine getirdikleri temel fonksiyonlar, IPA'ların temel kurumsal özellikleri ve uluslararası IPA organizasyonları incelenmektedir.

3. IPA'LARIN FONKSİYONLARI

IPA'ların temel fonksiyonu FDI'yi arttırmak amacıyla promosyon faaliyetleri yürütmektir. Genel olarak yatırım promosyonu hükümetlerin yabancı yatırımları çekmek için yaptıkları pazarlama faaliyetlerini kapsamaktadır. Uygulamada çeşitli ülkelerde yatırım promosyonu faaliyetleri yapmakla sorumlu birçok organizasyon promosyon tanımına girmeyen faaliyetleri de gerçekleştirebilmektedir.

Yatırım promosyonu kapsamına; reklam verme, doğrudan birçok kuruma veya kişiye posta ile ulaşma, yatırım seminerleri verme, yatırım ile ilgili özel görevlere sahip olma, ticari gösterilere ve tanıtımlara katılma, tanıtıcı kitap ve broşür dağıtma, birebir doğrudan pazarlama faaliyetleri yapma, gelmesi beklenen yatırımcılar için gündem hazırlama, gelmesi beklenen yatırımcılarla ortaklık yapabilecek yerel yatırımcıları buluşturma, farklı kamu birimlerinden izin ve onay alma, proje tekliflerini hazırlama, fizibilite çalışmalarını yürütme ve yatırım projesinin uygulanmasına başlanılmasından sonra sunulan hizmetlerle yatırımcıların desteklenmesi gibi faaliyetler girmektedir (Wells ve Wint, 2000: 8).

IPA'lar promosyon faaliyetlerini gerçekleştirirken iki farklı alanda hareket etmektedirler. Bunlardan birisi farklı promosyon teknikleri uygulamak diğeri ise yatırım promosyonu programlarının stratejilerini belirlemektir. Böylece kıt olan promosyon kaynakları etkin bir şekilde kullanılmış ve yatırımlar belirlenen yöntemler ve stratejilerle hedef sektörlere yönlendirilmiş olmaktadır. Bunlar aşağıda kısaca açıklanmaktadır.

3.1. Yatırım Promosyon Teknikleri

Her ne kadar yatırım promosyonunun temel amacı yatırımcıyı ülkeye çekmek olsa da, genel çerçevede yatırım promosyonu dört farklı alanı düzenleyecek şekilde hazırlanmaktadır (Wells ve Wint, 2000: 21) :

- Ülkenin imajını bir bütün olarak yatırım ortamı için olumlu yönde geliştirmek (image building),
- Doğrudan yatırımları oluşturmak (investment generating),
- Potansiyel ve mevcut yatırımcılara hizmet sağlamak (investor services),
- Yatırım ortamının kalitesini artırmak ve politik süreçte yatırımcıların sorunları ile ilgilenmek (policy advocacy)

Günümüze kadar imaj geliştirme ve yatırım hizmetleri faaliyetleri daha fazla yatırım çekme konusunda yapılan en son uygulamalar iken, gelişen rekabet ortamına paralel olarak bunların içine bir de politik destek süreci eklenmiştir. Bu süreçte ülkede uygulamaya konulan yasalar ve bürokratik işlemler yatırımcıları caydırıcı yönde değil, tam tersine onları ülkeye çekmekte önemli bir avantaja dönüştürmeye başlamaktadır. Uygulamalarda promosyon ajanslarının aşağıda sayılan 16 farklı promosyon tekniği uyguladıkları saptanmıştır (Wells ve Wint, 2000: 22):

1. Genel finans medyasına reklam verme,
2. Yatırım toplantılarına katılma,
3. Endüstri veya sektörlerle ilgili spesifik medya organlarına reklam verme,
4. Yatırıma kaynaklık eden ülke ile yatırım yapılan ülkeler arasındaki yatırımlarla ilgili genel görevleri yerine getirme,
5. Yatırım fırsatları ile ilgili olarak genel bilgilendirici seminerler verme,
6. Doğrudan posta ile veya telefonla yatırımcılara ulaşarak pazarlama kampanyaları düzenleme,
7. Yatırıma kaynaklık eden ülkeler ile yatırım yapılan ülkeler arasında veya tam tersi, endüstrilerdeki veya spesifik sektörlerdeki yatırım ile ilgili özel görevi bulunan birimlerle ilişkileri yürütme,
8. Endüstrilerle veya sektörlerle ilgili spesifik bilgi seminerleri düzenleme,
9. Firma bazlı araştırmalarla ülkeye yatırım yapmaları için yatırımcıları ikna etme,
10. Yatırımları hizmetlerle destekleme,
11. Uygulama ve izin sürecini hızlandırma,
12. Yatırım sonrası hizmetler sağlama,
13. Politik sorumluluklarla ilgili görevlere katılma,
14. Lobicilik faaliyetlerini geliştirme,
15. Kanun taslağı hazırlama veya politik önerilerde bulunma,
16. Yatırımcıların düşüncelerini rapor etme.

Bu promosyon teknikleri genelde farklı amaçlar için kullanılmaktadır. Örneğin; 1'den 5'e kadar olan teknikler ülkenin doğrudan imajını geliştirme ile ilgiliyken, 6'dan 9'a kadar olan teknikler doğrudan yatırımların oluşturulmasını hedeflemektedir. Benzer şekilde 10'dan 12'ye kadar olan teknikler yatırımcı hizmetlerinin, 13'den 16'ya kadar teknikler ise politik destek sürecinin bir parçasıdır. Dolayısıyla ülkeler hangi konularda eksiklikleri olduklarını düşünüyorlarsa, o konu ile ilgili teknikleri daha yoğun uygulama yoluna gitmektedirler. IPA'ların temel fonksiyonlarını oluşturan bu 16 teknik, kısaca dört ana kategori altında toparlanarak özetlenebilir:

- İmaj Geliştirme Faaliyetleri
- Yatırım Oluşturma Faaliyetleri
- Yatırımcılara Hizmet Sunumu
- Politik Süreçte Destek

3.2. Yatırım Promosyon Programlarının Stratejileri

Hükümetler IPA'ların dört temel fonksiyonunu bir arada, ancak değişen derecelerde kullanma eğilimindedirler. Bunlar içinde daha çok imaj oluşturmaya veya yatırımların meydana gelmesini sağlamaya yoğunlaşmaktadırlar.

Ajanslar tarafından uygulanan bu karışık promosyon fonksiyonlarının önemli bir belirleyicisi ülkelerin kalkınmışlık düzeyidir. Bazı örneklerde, hükümetlerin yabancı yatırımcıları destekleme politikaları değiştiğinde, ajanslar imaj oluşturma faaliyetleri ile uluslararası kamuoyuna hükümetlerinin yabancı yatırımcılar hakkındaki yeni tutumlarını ve yatırımcıları çekme ile ilgili görüşlerini açıklamaya yoğunlaşmaktadırlar (Wells ve Wint, 2000: 26). Hükümet yöneticilerince IPA'larının yatırımcıların zihninde olumlu bir imaj oluşturdukları fikri oluşursa, IPA'lar yoğunluklarını değiştirerek yatırımların meydana gelmesi faaliyetlerine başlamaktadırlar.

Bu sıralamalar bütün ajanslar için geçerli olmak zorunda değildir. Bir kısım ajanslar imaj oluşturma faaliyetleri ile operasyonlarına başlamakta, daha sonra yatırımların oluşturulması faaliyetlerine kaymakta; ancak ülkedeki ekonomik durumun geniş ölçüde değişmesi, dışsal ortamın yeni değişikliklere ihtiyacı olması veya yeni imaj oluşturulmasını gerektirmesi durumunda imaj oluşturma faaliyetlerine de devam etmektedir.

Bazı durumlarda bir takım ajanslar promosyon programlarına imaj oluşturma faaliyetine odaklanarak başlamaya gerek duymazlar. Çünkü ülkelerin yatırım çekme konusundaki potansiyeli hakkında uluslararası kamuoyunda olumlu bir imajı varsa ajansların başlangıçta belirtilen düzeylerde imaj geliştirme faaliyetleri yapmalarına gerek kalmaz. Bir çok ülke için imaj geliştirme faaliyetlerinin ardından yatırım oluşturma davranışları sıklıkla gözlenmektedir (Wells ve Wint, 2000: 27).

4. IPA ORGANİZASYON YAPISI

IPA'ların kurulması gündeme gelmeye başladığında en büyük sorun uygun organizasyon seçimi hakkında ortaya çıkmaktadır. Genel görüş olarak, ülkelerin yatırım ortamlarının uluslararası kamuoyuna tanıtılması, mevcut aksaklıkların giderilmesi, yatırım yapılırken karşılaşılan sorunların üstesinden gelinmesi, yatırımlar için gerekli izinlerin alınması ve yatırımcıları çekmek için onlara bazı teşviklerin sağlanması kamu otoritesine ait görevlerden kabul edilmektedir. Dolayısıyla bu görevlerin yerine getirilmesinin yine bir kamu kurumu tarafından yapılmasının ajansların faaliyetlerini kolaylaştıracağı beklenmektedir.

Öte yandan IPA'lar tarafından gerçekleştirilen faaliyetlerin dinamik bir özellik taşıması, emreden değil hizmet eden bir kurumun gerekliliği ve bu faaliyetleri yaparken parayı, zamanı ve işgücünü en etkin bir şekilde kullanma kısıtları hükümetleri farklı organizasyon türlerine yönlendirmektedir. uygulamada kurulan IPA'lar kamusal, özel ve yarı kamusal bir nitelik arz etmektedirler. Bu nitelikte bazı IPA organizasyon örnekleri Tablo 4.1'de gösterilmektedir.

Tablo 2: IPA'ların Organizasyon Türleri Hakkında Birkaç Örnek

Ülke	Yatırım Promosyon Ajansı	Organizasyon Türü
İngiltere	İngiltere Yatırım Bürosu (IBB)	Kamu
Kanada	Kanada Yatırım	Kamu
Kosta Rika	Kosta Rika Yatırım Programı (CINDE)	Özel
Endonezya	Yatırım Koordinasyon Kurulu (BKPM)	Kamu
İrlanda	Endüstriyel Kalkınma Kurumu (IDA)	Yarı Kamusal
Jamaika	Jamaika Ulusal Yatırım Promosyonu (JNIP)	Yarı Kamusal
Malezya	Malezya Endüstri Kalkınma Kurumu (MIDA)	Yarı Kamusal
Tayland	Yatırım Kurulu	Kamu
Singapur	Ekonomik Kalkınma Kurulu	Yarı Kamusal

Kaynak: Louis T. Wells ve Alvin G. Wint; 2000, "Marketing a Country: Promotion as a Tool for Attracting Foreign Investment", *FIAS Occasional Paper*, No.13:25.

Promosyon faaliyetlerinin genel olarak hükümetlerce yapılmasının farklı nedenleri bulunmaktadır. Bunlardan en önemlisi özel sektörün promosyon faaliyetlerinin sonucunda kar elde edememesidir. FDI'leri ülkeye çekmede başarılı bir şekilde yardımcı olan promosyon faaliyetlerinin sosyal faydası bireysel faydaların önüne geçmektedir. Bunun gibi birçok diğer kamu faaliyeti gibi, bu faaliyetler de kamu tarafından finansal destek gözmezse süreklilik arz etmeyebilir.

Her ülke için doğru yapının belirleyicileri vardır. Temel düşünce ülkenin mevcut yönetim yapısıyla uyumlu en etkin yapıda bir sistemin seçilmesidir. Genelde en çok bilinen ve kullanılan üç çeşit IPA yapısı olmakla beraber; bunların da kendi içinde alt türleri bulunmaktadır. Genellikle orta ve yüksek gelir düzeyine sahip ülkelerde özerk bir kamu birimi şeklindeki bir yapıya sahip olan IPA'lar; düşük gelir düzeyine sahip ülkelerde ise bir bakanlık birimi şeklinde teşkilatlanmaktadırlar (Morisset ve Andrews-Johnson, 2003, 59). Aşağıda IPA'ların organizasyon çeşitleri açıklanmaktadır.

4.1. Kamu Kuruluşu Niteliğinde IPA'lar

Kamunun bünyesinde varolan ve yatırım promosyonu ile sorumlu olan ajanslar dünya üzerinde faaliyet gösteren IPA'ların önemli bir kısmını oluşturmaktadır. Bunun bir çok nedeni olabilir. Örneğin iktidarlar ülkenin ekonomisinde doğrudan etkisi olabilecek FDI'ler ile ilgili bir konuda edilgen bir görevden çok etkin bir görev almak isteyebilirler. Ayrıca her hangi bir ülke, gelecekte belirlediği gelişme stratejisi doğrultusunda çekmek isteyeceği yabancı yatırımcıyı, belirleyeceği hedef sektörleri ve dolayısıyla uygulayacağı teşvikleri kendisi belirlemek isteyebilir. Kamuda uygulanan IPA sistemleri tek tip değildir. Bunların farklı özellik gösteren çeşitli yapıları şunlardır:

- Önemli bir bakanlığa bağlı olarak,
- Başbakanlığa ve devlet başkanlığına bağlı bir birim olarak,
- Ayrı bir bakanlık olarak,
- Kabineden herhangi bir bakanlığa karşı sorumlu olan özerk bir yapı olarak.

Çok fazla farkları olmasa da, ajanslar bu tip değişik yapılar sergilemektedirler. Asıl sorun; ülke için en uygun sistemin nasıl seçileceğidir. Son yirmi yılda hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerdeki IPA'ların performansları incelendiğinde bağımsız olarak kurulan ajansların en başarılı ajanslar oldukları bilinmektedir. Ülkeler IPA kurarken bu yapıyı dikkatle hesaba katmak durumundadır. Politika belirleyicileri kendi ülkelerindeki politik ve kurumsal çevrede hangi yapının daha iyi çalışacağını değerlendirmektedirler (MIGA, 2001: 11). Sonuçta önemli olan ajansların organizasyon yapılarından çok başarılı faaliyetleridir.

4.2. Yarı Kamusal Nitelikte IPA'lar

IPA'ların faaliyetleri özel sektörle sürekli işbirliği yapmayı, yatırımcıların isteklerine esnek ve hızlı bir şekilde cevap vermeyi, piyasa koşullarındaki değişimlere ayak uydurmayı, kıt olan yönetim becerilerini kazanmayı, özerk yatırım promosyonu stratejilerini başından sonuna dek uzun vadede üretmeyi ve uygulamayı gerektirmektedir (Wells ve Wint, 2000: 56).

Geleneksel kamu organizasyonları genel olarak söz konusu hususlarda pek başarılı değildir. Kamu organizasyonları özel sektörde bulunan pazarlama konusunda deneyimleri olan profesyonel yöneticileri temin etme konusunda sıkıntı çekmektedir. İlave olarak, kamu organizasyonları genelde esnek değildir ve değişen hükümetlerin politik müdahaleleri olmadan politikaları belirleme konusunda yeterli özerkliğe sahip değildir. Bu yüzden birçok ülke tarafından bu olumsuzlukları gidermek için yatırım promosyonu programlarını uygulayacak yarı kamu kuruluşu niteliğinde IPA'lar kurulmaktadır.

Yarı kamusal ajansların kendi yönetim kurulları vardır ve belirlenen bakanlığa rapor verirler. Ancak herhangi bir bakanlığın veya sorumlu oldukları bakanlığın idari bir birimi değildirler ve görevlerini yerine getirirken kamu çalışanı olmayan kişileri de istihdam edebilirler. Son olarak finansmanları kamu tarafından karşılanmaktadır. Bu şekilde oluşturulan yapı kamu bürokrasisinden esnek ve hızlı karar verebilen özel bir firma şeklinde yönetilmektedir. Yarı kamusal ajansların kuruluşundaki bu yeni süreçte, ülke koşullarına uygun yatırım promosyonu için akademisyenlerden ve danışmanlardan daha esnek ve özerk öneriler de alınmaktadır.

Dünyadaki yarı kamusal nitelikteki IPA'lar, kamu ve özel sektörün kendine özgü vasıflarını ve özerkliklerini korumaktadırlar. Ajanslara sağlanan bu özellikler yatırım promosyonu için gerekli olan pazarlama vasıflarını daha kolay elde etmelerini sağlamaktadır. Son olarak bu yapılarla ilgili olarak kar performanslarından dolayı değerlendirme yapılmamaktadır; sadece sosyal amaçları doğrultusunda koydukları hedefleri ne ölçüde gerçekleştirdikleri değerlendirilmektedir.

4.3. Özel Kuruluş Türünde IPA'lar

Özel IPA'lar içinde verilecek en iyi örneklerden biri Kosta Rika Yatırım Programı'dır (Costa Rican Investment Promotion Program, CINDE). CINDE'nin özelliklerinden yola çıkarak, bu tip yapılar hakkında daha ayrıntılı bilgi verilebilir.

1982'de Birleşik Devletler Uluslararası Kalkınma Ajansı (United States Agency for International Development, USAID) Kosta Rika hükümetinin özel sektörü geliştirme teşebbüsüne destek sağlayarak yatırım promosyonu çalışmalarına başlanmasına öncülük etmiştir. Bu süreçte USAID biri özerk diğeri yarı kamusal nitelikte iki ajansın

kurulmasına yardımcı olmuş; ancak 1982-1984 arasında FDI'leri çekmekte beklenen başarılar ortaya çıkmamıştır. 1984'de bu kurumlara danışmanlık yapan uzmanlar ülkenin yatırım promosyonu programının yeniden tanımlanması gerektiği konusunda görüş birliğine varmışlardır. Bu yıllarda ülkeye İrlanda'daki IPA olan IDA'dan uzmanlar gelmiş ve yatırım promosyonu hakkında yapılması gereken davranışlar hakkında önerilerde bulunmuşlardır (Wells ve Wint, 2000: 60).

1987'de Kosta Rika IPA'sı hiçbir bakanlığa ve kamu kuruluşuna bağlı olmadan ve rapor verme zorunluluğu olmadan özel bir ajans olarak çalışmaya başlamıştır. IDA'nın deneyimlerinden ve geçmişteki başarısızlıklarından yola çıkarak ve potansiyel avantajlarına ve dezavantajlarına dikkat edilerek Kosta Rika'da yatırım promosyonu fonksiyonları tamamen kamu sektörünün dışına çıkarılmıştır. Bu sayede CINDE yüksek vasıflı işgücü istihdam etmiş ve bunlara kamuda çalışanların 3-4 kat fazlası ücret verilmiştir. Bu durumun çalışanların etkinliğinin artmasını sağladığı görülmüştür. Kamu sektöründen farklı olarak ender de olsa istenilen performansı sergileyemeyen çalışanlar işten çıkarılmıştır. Bu koşullar altında sağlanan finansal teşviklerden dolayı özellikle yurt dışında çalışanlar olmak üzere çalışanların performansında önemli artışlar gözlenmiştir.

Diğer taraftan CINDE ülke hükümeti ile ilişkilerini geliştirmede önemli sorunlarla karşılaşmıştır. Bunun bir nedeni CINDE'nin yönetim kurulunda kamudan hiç kimsenin temsil edilmemiş olmasıdır. Diğer bir nedeni de ajansın yatırımcılar için yaptığı hizmetlerin yatırımcıların beklentisinin altında gerçekleşmesidir. Bunun sebebi kamu birimlerinden alınması gereken onay ve izinlerin, kamusal veya yarı kamusal nitelikteki ajanslar gibi etkili bir şekilde gerçekleştirilememesidir.

Özel ajansların karşılaştıkları diğer bir sorun yurtdışındaki faaliyetlerini yaparken yabancı hükümetlerce resmi statülerinin olmaması nedeniyle tanınmamalarıdır. Bu yüzden CINDE 1987'de Dışişleri Bakanlığı ile yapılan anlaşmayla yurt dışındaki faaliyetleri için iki yıllık bir süre için resmi bir statü elde etmiştir. CINDE zaman içinde başarılı çalışmalar yapmıştır. Buna rağmen hükümette ve özel sektörde bazı kesimler tarafından, tamamen özerk bir yapının ülkenin özellikle yurt dışındaki yatırım promosyon faaliyetleri için uygun olmadığı görüşü öne sürülmektedir.

CINDE'nin ilginç özelliklerinden biri ajansın finansmanının tamamen USAID tarafından karşılanmasıdır. Bu durum ABD için Orta Amerika bölgesinin genel olarak jeopolitik önemi, özelde ise ABD'nin bölgede Kosta Rika üzerinden bazı faaliyetleri gerçekleştirme düşüncesiyle hareket etmesi olarak açıklanabilir. Teorik olarak hükümetler ajanslara finansman sağlamakla birlikte yönetimlerini özel sektöre bırakabilirler. Uygulamada bir çok ülkede bu durum kabul edilemez ve ajanslara hükümetler tarafından baskılar yapılır. CINDE'nin de, USAID tarafından finansman desteği olmadığı takdirde, benzer baskılarla karşılaşması mümkün olabilecektir.

CINDE deneyiminden çıkarılacak sonuç; yatırım promosyonunun kamudan daha az maliyetli bir şekilde yerine getirilebilmesidir. Ancak yarı kamusal nitelikteki kurumlar tamamen özel olan ajanslara ve kamu ajanslarına göre promosyon görevlerini daha başarılı bir şekilde yerine getirmektedirler. Hükümetlerin mantıklı uzlaşma yolları ile yarı kamusal IPA'ları desteklediği görülmektedir. Ayrıca yarı kamusal bu kurumlar yatırım promosyonu faaliyetlerini yürütme konusunda gerekli olan deneyim ve uzmanlıkları yönlendirecek özel sektör bakış açısına da sahip olmaktadır (Wells ve Wint, 2000; 61).

4.4. IPA'ların Yetkilerinin ve Hukuki Yapısının Kurulması

Yetki ve hukuki yapının kurulması açısından ilk önce IPA'nın nasıl bir kurum olarak çalışacağı (bakanlığa bağlı bir kurum, ayrı bir bakanlık olarak, başbakanlığa ve devlet başkanlığına bağlı bir ofis olarak mı yoksa özerk bir ajans olarak mı çalışacağı) konusundaki düşünce biçimi ve yetkileri belirlenmelidir.

IPA'nın yetkilerinin belirlenmesi politik anlaşmazlıklara yol açabilmektedir. Bunun nedeni yeni kurulan ajansın diğer kamu kurumları ile olan yetki çatışması veya bazı konularda ortak sorumluluk sahibi olmalarıdır. Bunlara ek olarak yapılan hukuki yetki sınırları çok geniş veya çok dar kapsamlı olabilmekte ve bu durum ajansların etkinliğini olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bu yüzden IPA'nın yetki ve sorumlulukları çok dikkatli tanımlanmalıdır.

İdeal olan, IPA'nın yetkilerinin varolan yatırımcılara destek sağlamak ve FDI akımlarını artırmak ile ilgili spesifik görevlerle sınırlandırmaktır. IPA yatırım ortamını geliştirmek için politikacılarla uyumlu bir şekilde çalışmaktan sorumlu olmalıdır (MIGA, 2001: 8):

4.5. IPA'ların İşlevsel Bölümleri

IPA'nın ana fonksiyonu FDI'leri ülkeye çekmektir. Bu çekme tekniklerinden bazıları sermaye artışları sağlamada başarılıdır. Bu teknikleri uygulama için, ajansların uygun iç yapısının ve kadrosunun bulunması şarttır. Örneğin, eğer IPA'nın bölümleri temel promosyon faaliyetlerine odaklanmazsa, ajans kendisinden beklenen FDI'yi ülkeye çekme faaliyetini gerçekleştiremez. Benzer olarak, çok fazla veya az kişi veya yanlış niteliğe sahip kişi istihdam ederse, ajans sorumluluklarını yerine getirmede etkin olmayacaktır.

Tablo 3: IPA'lar İçin Örnek Organizasyon Yapısı

Bölüm ve Çalışan Sayısı (25)	Sorumlulukları
Promosyon (5)	Yatırım Hedefleme, Tanıtma, Halkla İlişkiler, Reklam, Yurtdışı Reklamlar, İç ve Dış Görevler
Yatırımcı Hizmetleri (5)	Yatırımcı Hizmetleri ve Bireysel Konular için Sorumluluklar
Yatırımcıyı Geliştirme (3)	Yatırımcıların Gözetlenmesi ve Yeniden Yatırımlara Teşviki
Hukuk Bölümü (1)	Hukuki Tavsiye ve Onaylamalar
Sekreteryaya (4)	Planlama, Politika, Destekleyici Bakanlıkla İlişkiler, Yönetim Kurulu Toplantıları, Yıllık Raporlar
Ortak Hizmetler (4)	Personel, Eğitim, Finans, Karşılama, Tesis Yönetimi
Üst Yönetim	Sorumlulukları
Başkan (1), Yönetim Kurulu Başkanı (1), Yönetici Asistanı (1)	Strateji, Yönetim, Parlamento ve Ulusal Medya ile İlişkiler

Kaynak: MIGA, 2001, *Investment Promotion Toolkit, Developing Investment Promotion Agency*, Washington: MIGA, p. 15.

Genelde IPA'lar 25-30 kişi civarında personel istihdam ederler. Tablo 4.2'de ajansların çeşitli fonksiyonlarını nasıl bir organizasyon yapısı ile gerçekleştirdiklerini, çalışanların görevlerini nasıl yerine getirdiklerini göstermektedir.

Bu modelde lisans ve yatırım izni verme sorumlulukları diğer bir bakanlığa veya ofise devredildiği varsayılmaktadır. Eğer IPA bu fonksiyonların sorumluluklarını üstlenirse, hukuk bölümünde çalışan sayısının artışına ihtiyaç olacaktır.

5. ULUSLARARASI IPA ORGANİZASYONLARI

Ulusal düzeyde kurulan IPA'ların sayıları önemleri ile birlikte artış göstermeye başladıkça, birbirinden bağımsız hareket eden ajanslar arasında birliktelikler oluşturulmaya başlanmıştır. Bu oluşumlar iki şekilde meydana gelebilmektedir. Birincisi, ülkelerin karşılıklı olarak oluşturdukları birlikler veya ağlardır. Bu tarz yapılar ulusal ajanslar arasında kurulmaktadır. İkinci çeşit oluşumlar ise büyük coğrafi alanlara sahip veya federasyonlar şeklinde örgütlenmiş ülkelerin kendi içlerinde faaliyet gösteren bölgesel ajansların oluşturdukları organizasyonlardan meydana gelebilmektedir.

Birliklerin temel amaçları birbirlerinin tecrübelerinden karşılıklı olarak faydalanmaktır. Bazılarında ise amaç kurulmakta olan veya yeni kurulan IPA'lara teorik ve uygulama konusunda yardımcı olmaktır. Bu tür faaliyetleri yapan kurumlar genelde IBRD, IMF, OECD veya UNCTAD'ın desteği ile hareket etmektedirler. Gelişen teknoloji ve iletişim olanaklarının artması sonucunda bu destek niteliğindeki faaliyetler internet ortamında kurulan yatırım portalları ile de yapılmaktadır.

Aşağıda açıklanan uluslararası IPA organizasyonları; IPA'lar arasında bilgi ve deneyim aktarımı sağlamakta, IPA'ların iletişim, posta ve internet adreslerini açıklamakta, gerektiğinde bilgilendirme toplantıları yaparak ajansların bünyelerinde çalışan personeli de eğitmektedirler.

5.1. Dünya Yatırım Promosyon Ajansları Birliği (WAIPA)

Dünya Yatırım Promosyon Ajansları Birliği (The World of Association Investment Promotion Agency-WAIPA) 1995'de İsviçre'de FIAS, Çok Taraflı Yatırım Garanti Ajansı (Multilateral Investment Guarantee, MIGA), OECD, UNCTAD ve Birleşmiş Milletler Sınai Kalkınma Teşkilatı'nın (United Nations Industrial Development Organization-UNIDO) iştiraki ve İsviçre Medeni Kanununun 60. ve 79. maddelerine uygun olarak kar amacı olmayan özerk bir organizasyon olarak kurulmuştur ve halen 177 üye ajansı bulunmaktadır (WAIPA, 2005b). WAIPA sahip olduğu bu özelliklerden dolayı IPA'lar arasında faaliyet gösteren en geniş çaptaki birlikteliktir. Oluşumunda önemli kurumların var olması da uluslararası kamuoyunda sahip olduğu itibarının artmasına olanak sağlamaktadır.

WAIPA faaliyetlerini üç yönetim organı ile gerçekleştirmektedir; bunlar Genel Kurul, Yönetim Kurulu ve Sekreteryadan oluşmaktadır. Ülke veya bölge sınırlaması yapmaksızın, temel amacı faaliyet gösterdiği coğrafyaya FDI'leri çekerek bunların miktarını ve kalitesini artırmak olan bütün ajanslar WAIPA'nın üyesi olabilmektedirler. Bütün üyeler aynı hak, görev ve ayrıcalıklara sahiptirler.

Genel Kurul WAIPA'nın en üst düzey karar organıdır ve her bir üyenin temsil edilmesiyle meydana gelmektedir. Genel Kurul'un görevleri arasında WAIPA'nın genel politikasını, çalışma programını belirleme, personeli ve finansal denetçisini atama, gerektiğinde yönetimle ilgili yeni birimlerin kurulmasına karar verme sayılabilmektedir.

Yönetim Kurulu ise genel kurulun kararlarını yerine getirmeden sorumludur ve Genel Kurul'un seçtiği 15 üyeden oluşmaktadır. Genel Kurul'un başkanı ve yardımcısı

genelde Yönetim Kurulu'nda da görev almakta ve Genel Kurul başkanı aynı zamanda Yönetim Kurulu'na da başkanlık yapabilmektedir. Yönetim Kurulu üyeleri gönüllülük esasına göre herhangi bir ücret almadan çalışmaktadırlar.

Sekreteryaya ise görevlerini yerine getirirken Yönetim Kuruluna yardımcı olmakta, yıllık olarak yazılan raporun hazırlanmasında yönetim kuruluna yardımcı olmakta ve birliğin diğer günlük işlerini yapmaktadır.

WAIPA yaptığı yıllık olağan toplantılar, eğitim seminerleri ve hazırladığı yıllık faaliyet raporları ile Yatırım Promosyon Ajansları'nın daha etkin bir şekilde çalışmalarına yardımcı olmakta ve onlara yol göstermektedir. WAIPA'nın dört temel amacı bulunmaktadır. Bunlar (WAIPA, 2005a):

- IPA'lar arasındaki işbirliğini teşvik etmek ve geliştirmek,
- IPA'lar arasındaki bilgi toplama sistemini geliştirmek ve bilgi alış verişini sağlamak
- IPA'lara teknik hizmetlerde bulunmak ve WAIPA'nın sponsorluğundaki eğitim faaliyetlerinde veya konu ile ilgili uluslararası veya çok taraflı ajanslara yönlendirme yoluyla yardım etmek ve
- IPA'lara kendi hükümetlerine uygun özellikteki yatırım promosyon politikaları ve stratejileri konusunda destek sağlamaktır.

WAIPA'ya üye olan ajanslar yıllık belli bir aidat vererek birliğin sağladığı hizmetlerden yararlanma hakkı kazanırlar. Bu hizmetlerin kapsamına belirli aralıklarla yapılan yayınlardan faydalanma, eğitim ve diğer ajansların deneyimlerinden faydalanmayı sağlayacak ağ oluşumlarından istifade etmeleri girmektedir.

WAIPA'nın üyelerine sağladığı yayımlar arasında; üç ayda bir yayınladığı WAIPA Gazetesi, iki haftada bir yayınladığı WAIPA Elektronik Haber Bülteni ve WAIPA'nın ilgilendiği konularla ilgili olarak danışma kurulu üyeleri olan UNCTAD, MIGA, UNIDO, FIAS ve OECD'nin yayınladığı yayımları üyelerine ulaştırmak sayılabilir.

WAIPA bağımsız olarak veya diğer uluslararası organizasyonlarla veya özel sektör firmaları ile birlikte planladığı eğitim seminerleri düzenlemektedir. WAIPA'nın bu seminerlerine üyelerin katılımı ücretsizdir. Ayrıca yapılan her bir seminerde katılımcı IPA'ların kendi ülke veya bölgeleri ile ilgili uygulanması mümkün olabilecek konular üzerinde durulmaktadır. Diğer bir anlatımla, IPA çalışanları aldıkları eğitimler sonrası özellikle kendi bölge veya ülkelerinde uygulayabilecekleri deneyimler hakkında bilgi sahibi olabilmektedirler. Bir diğer özellik arz eden önemli bir konu bu bilgilendirme seminerleri ile ilgilidir. WAIPA dünya üzerinde varolan başarılı üyelerinin deneyimlerini seminer boyunca katılımcılarla doğrudan paylaşma imkanı sağlamaktadır.

WAIPA yıllık toplantılarında yöneticilerle ortaklaşa, uluslararası ve çok yanlı organizasyonların temsil edildiği maliyet avantajına sahip ağ oluşturmayı teklif etmektedir. Bunlara ek olarak WAIPA üyelerinden yatırımcılara sağladıkları kolaylıkları internet sitelerinde yayınlamalarını tavsiye etmekte ve kendi sitesinde bu konulara linkler vererek destek olacağını bildirmektedir. Son olarak WAIPA üyelerinin yatırımla ilgili durumlarını dürüst bir şekilde yansıtırken diğer uluslararası eksikliklerini de aynı dürüstlikle ilgilenenlere bildirmektedir.

5.2. Avrupa-Akdeniz Yatırım Promosyon Ajansları Ağı (ANIMA)

ANIMA, Avrupa Birliği'nin (AB) finanse ettiği Avrupa Akdeniz İşbirliği Programı (Euro-Mediterranean Partnership, MEDA) tarafından desteklenmekte olan bir oluşumdur. Avrupa Birliği'nin bir programı olan MEDA, içlerinde Türkiye'nin de bulunduğu 12 Akdeniz ülkesinin (Cezayir, Fas, Filistin, İsrail, Kıbrıs Rum Kesimi, Lübnan, Malta, Mısır, Suriye, Tunus, Ürdün ve Türkiye) ekonomik, sosyal, ve kültürel yakınlaşmasını gerçekleştirmeyi hedeflemektedir.

MEDA programı ANIMA'yı yönetme görevini Fransa Yatırım Ajansı'na (The Invest in France Agency, AFII) vermiştir. Bu görevi yerine getirirken Avrupa Birliği ile yapılan anlaşmanın sonucu olarak AFII'ya İtalya Dış Ticaret Kurumu (Italian Institute For Foreign Trade, ICE) ve Fas Yatırım Ajansı (Direction des Investissements, DIE) yardımcı olmaktadır. ANIMA'nın temel amaçları (ANIMA, 2005a):

- Avrupa Birliğindeki IPA'lar ile ANIMA'ya dahil ülkelere ait IPA'lar arasındaki işbirliğini geliştirmek,
- Akdeniz bölgesinin tümüne yatırım yapılması için teşvik etmek,
- MEDA ve Avrupa Birliğinde faaliyet gösteren IPA'lar arasında iletişim ağı kurarak eğitim, bilgi transferi ve deneyim alışverişi sağlayarak gerçekleşecek olan ekonomik projeler hakkında bilgi sağlanmasına yardımcı olmak ve bölgesel düzeyde karşılıklı iletişimi sağlamaktır.

ANIMA Akdeniz Bölgesine daha fazla FDI çekmeye hizmet etmek ve küresel yatırımlar için havzayı yatırımcılara dostça davranılan uygun bir yere çevirmeyi amaçlamaktadır. Böylece Akdeniz bölgesinde bulunan ülkelerin yaşam standardını yükselterek, ülkelerin gelişimine katkıda bulunulacağı beklenmektedir. Bu çalışmaların daha etkin bir şekilde yerine getirilmesi için çok sayıda yapılan bilgilendirme seminerleri ve kısa süreli staj imkanları ile bilgi transferi yapılmaktadır. Bunun yanında yapılması planlanan projelerle ilgili olarak internet siteleri, bültenler ve uluslararası konferanslar düzenlenmektedir.

Ayrıca ANIMA programı gereği MEDA ülkelerindeki IPA'lara internet sitesi geliştirme, haber bülteni ve uluslararası konferanslar düzenlemede yardımcı olmaktadır. Avrupa Birliği'ndeki üye ülkelerin IPA'larına kısa tanıtım amaçlı ziyaretler organize etmektedir. Bunların yanında yatırım yapılması muhtemel bölgeler için üye ülkelere; bu bölgeler hakkında fırsatları, sorunları ve bahsedilen yerlerin diğer alternatiflerinden üstünlüklerini ortaya koyacak bilgilerle desteklenecek fizibilite çalışmalarının yapılmasında yardımcı olunmaktadır.

Genel olarak ANIMA'nın faaliyetleri ana başlıklar halinde şu şekilde sıralanabilir (ANIMA, 2005b):

- Yalnızca bir konu hakkında veya sektör için derinlemesine stratejik araştırmalar yapmak ve bunları yayınlamak,
- İlk defa bölgelere gelecek olan FDI akımları hakkında mikro düzeyde bilgi vermek ve gelen yatırımcıları karşılamak,
- Çeşitli eğitim kursları, seminerler ve sağlanan staj imkanları ile MEDA ülkelerindeki IPA'ların bilgi ve deneyimlerini artırmak,

- MEDA ülkelerindeki yatırımcılara yapılan ev sahipliği faaliyetlerine katılarak ülkelerin yatırım potansiyellerini artıracak desteklerde bulunmak,
- Her üç ayda bir İngilizce ve Fransızca olmak üzere gazete basmak ve bunların bin tanesini Akdeniz bölgesine yatırım yapmayı düşünen yatırımcılara postalamak,
- www.animaweb.org internet sitesinden ayda yaklaşık yirmi bin ziyaretçiye bölgedeki ülkeler hakkında güncel ve zengin bilgiler sunmak,
- MEDA ülkelerindeki IPA'lar ile bireysel bazda çalışarak kısa dönemde belirgin konulardaki eksikliklerini gidererek gelişimlerini sağlayacak teknik desteklerde bulunmak,
- Bölgeye yatırım yapmayı düşünen Avrupa şirketlerine hizmet sağlama konusunda destek sağlamak.

5.3. UNIDO-Afrika Yatırım Promosyon Ajansları Ağı (AfrIPAnet)

UNIDO-Afrika Yatırım Promosyon Ağı (AfrIPAnet), UNIDO'nun diğer IPA'lar ile ilgili kurduğu entegrasyon programına ek olarak, Afrika ülkelerindeki ulusal IPA'ların da bu ağa dahil olması düşüncesiyle 20-21 Kasım 2001'de Avusturya'nın başkenti Viyana'da yapılan bir toplantı ile kurulmuştur. Temel amacı UNIDO ile Afrika'daki ulusal IPA'ların eğitim, kapasite oluşturma ve yatırım promosyonu faaliyetleri hakkında desteklenmesidir. Bunun yanında UNIDO yatırımlarla ilgili düzenleme programlarına devam etmekte ve IPA'ların karşılaştıkları ortak sorunlarla ilgili yenilikçi faaliyetlerle sorunların çözümü konusunda destek sağlamaktadır. Bu oluşuma; Burkina Faso, Kamerun, Etiyopya, Gana, Gine, Kenya, Madagaskar, Malavi, Nambiya, Nijerya, Senegal, Tanzanya, Uganda ve Mozambik ülkeleri dahildir (UNIDO, 2005a).

WAIPA'nın dışında bu tip ortak iletişim ağlarının kurulmasının en büyük yararı; seçilen hedef kitledeki ülkelerin spesifik sorunları ile ilgili çözümler aranması ve bu sorunları giderecek ülkeye uygun düşük maliyetli eylem planları oluşturulmasıdır. Bu tip entegrasyon programları, ajanslar arasında sürekli bir ilişkinin oluşmasını sağlamaktadır. Aynı zamanda bu ajanslardaki çalışma grupları ile UNIDO'nun ortaklaşa çalışması, ajanslara yol gösterici faaliyetler konusunda destek verilmesine de olanak sağlayabilmektedir. Ağın temel amaçları aşağıdaki şekilde maddeler halinde sıralanabilir (UNIDO, 2005b):

- Sınırlı bütçeli Afrika IPA'larına uygun yeni stratejiler geliştirerek yerel ve yabancı yatırımcıların yatırım yapmasını desteklemek,
- IPA'ların faaliyetlerini oluşturmada yol göstermek ve desteklemek, ayrıca politik karar alma sürecinde daha etkin şekilde davranmalarını sağlamak,
- UNIDO ve diğer köklü IPA'lar üye ülkelerin FDI çekme kapasitelerini artıracak faaliyetler konusunda ajansları eğitmek ve yol göstermek; ayrıca sermaye akımlarının gelmesinde önemli pay sahibi olduğunu düşündükleri alanlara yoğun müdahalelerde bulunmak,
- Oluşturulan bu ağ ile IPA'ları sürekli olarak eğitmek ve kapasite artışları konusunda desteklemek, IPA'ların birbirleriyle ve UNIDO ile olan ilişkilerini devam ettirmek ve

- UNIDO üye ülkeler ile uyguladığı entegrasyon programının başarılı olması sonucunda üyelerle sürekli bir ortaklık kurularak kapasite artırma programları düzenlenmektedir.

Bu faaliyetler sonucu Afrika'da üye ülkelerin ortak bir pazar oluşturarak piyasalarını büyütmeleri amaçlanmaktadır. UNIDO yaptığı organizasyonlarla politik karar vericiler, akademisyenler ve ortak sermaye girişimleri ile ilgili deneyimlerini üye ülkelere başarılı bir şekilde aktarma şansı elde etmektedir. Bu yolla metod, uygulama, organizasyon yapısı ve girişimcilik konusunda yabancı yatırımlardan başarılı sonuçlar elde edilecektir.

5.4. Avrasya Yatırım Promosyon Ajansları Ağı (Eurasian IPA)

OECD ve MIGA; Avrasya coğrafyasında bulunan geçiş ekonomilerinin ekonomik kalkınma süreçlerinde FDI'lerin önemli bir faktör olduğundan hareketle, FDI'leri bu ülkelere çekmek için yatırım faaliyetleriyle ilgilenecek uygun kurumlar, idari yapı, destekleyici iktisadi ortam ve profesyonel kadrolara büyük önem vermektedir. Dünyada gelişen rekabet ortamında yatırımları çekmek için gereken tecrübe ve bilgilerin değerinin her geçen gün artması sonucunda, 1996'da OECD'nin Viyana'da düzenlemiş olduğu Avrasya IPA'ları genel müdürleri toplantısında Avrasya Yatırım Promosyon Ajansları Ağı'nın (Network of Eurasian Investment Promotion Agencies, Eurasian, Eurasian IPA) kurulmasına karar verilmiştir.

OECD ve MIGA; bölgede bu faaliyetlerle ilgili kurulan IPA'ların var olanlarına destek, henüz kurulmamış ancak kurulması planlamaların da kurulmasını teşvik etmek amacıyla bu ağı oluşturmuşlardır. Birbirlerine yakın ülkeler olması nedeniyle genelde bu ülkelerdeki IPA'lar birbirleriyle rekabet içinde olmaktadır. Ancak bu yakınlığın aynı zamanda ortaklaşa olarak yapılacak demir veya kara yolları, havaalanları veya boru hatları gibi alt yapı yatırımları projeleri ile karşılıklı fayda elde etme avantajı da bulunmaktadır. İşte kurulan bu ağ ile IPA'ların daha etkin çalışmasına katkıda bulunmak için sağlanan bilgi transferleri şu başlıklar altında toplanabilmektedir (OECD, 2005):

- IPA'ların kurumsal ve yönetsel özellikleri,
- IPA'ların kadrolarının eğitilmesi ve geliştirilmesi,
- IPA'ların finans sağlama seçenekleri,
- Yatırım projelerine finans sağlama seçenekleri,
- Yatırım promosyonu teşvikleri ile ilgili deneyimler,
- Başarılı görüşme teknikleri,
- Yatırımların promosyonunda kamunun görevleri,
- FDI'leri çekmede başarının önündeki engeller,
- İktisadi ortamın yatırıma yardımcı olacak şekilde düzenlenmesi,
- Yatırım promosyon stratejilerinin geliştirilmesi,
- Bölgesel yatırım promosyonu fırsatlarının hazırlanması,
- Yatırım teşviklerinin düzenlenmesi.

Bu ağ; aynı zamanda yeni kurulan ajansların mümkün olan en kısa sürede yatırımları çekme konusunda yüksek performans sergilemelerine ve diğer ajansların kuruluşlarından itibaren yaptıkları hataları tekrarlamalarına yardımcı olmaktadır. Ayrıca ağ

birkaç ajansın birlikte gerçekleştirebileceği faaliyetleri de araştırmaktadır. Tüm bu amaçları gerçekleştirebilmek amacıyla planlanan faaliyetler arasında;

- Ülkelerin yatırım promosyon faaliyetleri ile ilgilenen kurumlarının üst düzey yöneticilerini özel toplantılara çağırarak,
- Periyodik olarak çıkarılacak yayınlar ile teşvik sistemi, yabancı yatırımların politikaları, stratejiler ve faaliyetleri hakkındaki değişen bilgileri güncellemek,
- Ağa katılan ajansların faaliyetlerini hükümetlere, uluslararası fon kuruluşlarına, iş ortamına ve diğer konu ile ilgili birimlere yaymak,
- Ağdaki ajansların uluslararası bilgi sistemlerine girmesine ve bu sistemlerin kullanılması konusunda yardımcı olmak,
- Ajanslara yönetim, idari yapılanmaları ve insan kaynaklarını geliştirme konusunda yardımcı olmak,
- Ajansların yatırımla ilgili bilgilerini, tecrübelerini ve bunları geliştirme çabaları hakkındaki faaliyetlerinin uluslararası ortamda yayılmasına yardımcı olmak,
- Üye ülkelere olan yatırım akımları hakkındaki bilgileri ve araştırmaları toplayarak uluslararası ortama taşımak,
- Yatırımlarla ilgili çalışmaları ve raporları basmak, ve
- Ağda bulunan ülkelere sağlanacak ihracat kredileri, yatırım güvenceleri ve proje kredileri ile ortak yatırım fırsatlarını araştırmak şeklindeki faaliyetleri bulunmaktadır.

Ağ'ın OECD'den aldığı destek sonucunda yılda üç kez "Özel Sektör Gelişim Dergisi" (Private Sector Development Journal) İngilizce ve Rusça olarak yedi ülke (Estonya, Kırgızistan, Kazakistan, Litvanya, Letonya, Rusya ve Özbekistan) için yayınlanmaktadır.

5.5. IPANET İnternet Portalı (www.ipanet.net)

MIGA tarafından 1995'de ülkelerin daha fazla FDI çekmeleri için kurulan bu internet portalı gelişen teknolojik çağın bir zorunluluğu olarak kabul edilmektedir. Bilindiği üzere bir Dünya Bankası kuruluşu olan MIGA çalışma konuları içerisine IPA'lara yardımcı olma faaliyetlerini de katmaktadır ve bu portal da FDI ile ilgili spesifik olarak çalışmakta ve bilgi edinimi ücretsiz gerçekleştirilmektedir.

Bu portalda dünya üzerinde faaliyet gösteren IPA'ların internet sitelerinin adresleri kıtalar ve ülkeler bazında açıklanmaktadır. On iki bine yakın belgeyi internet ortamında araştırmacıların ve yatırımcıların hizmetine sunan IPANET; yayınladığı bu belgelerde ülkelerin ekonomileri, ürün piyasaları, yatırımla ilgili kanunları ve taraf olduğu anlaşmaları ve spesifik yatırım fırsatlarını açıklamaktadır (IPANET, 2005). Veri tabanındaki bu bilgiler ülke, sektör ve konu başlıkları altında sınıflandırılmakta ve bu bilgiler temel olarak Dünya Bankası kaynaklarından sağlanmaktadır.

6. SONUÇ

Dünyada yaşanan küreselleşme olgusunun bir parçası olarak kabul edilen sermaye hareketlerinden ülkelerin yarar sağlayabileceği düşüncesi her geçen gün daha fazla kabul görmektedir. Bu yüzden gelişmekte olan ülkeler kalkınma çabalarının bir parçası

olarak özellikle FDI'leri çekmek için daha fazla rekabet etmeye başlamışlardır. Bu çalışmanın konusu söz konusu rekabetçi ortamın önemli bir parçası olarak kurulan IPA'lardır. Bu bağlamda IPA'ların kurulması, fonksiyonları, işleyişi ve ortaya çıkardıkları uluslararası organizasyonlar incelenmiştir.

Ülkelerin ekonomik ve siyasi istikrarı ile yasal ve idari mevzuatları rekabet içinde oldukları diğer ülkelere yakın düzeyde olmadıkça, istenilen düzeyde FDI çekmeleri mümkün değildir. Bu yüzden dünyadaki ülkelerin büyük bir çoğunluğu rekabet ortamında yabancı sermaye lehinde düzenlemeler yapmakta; teşviklerin sayısını ve niteliğini arttırmaktadırlar. Bu asgari koşullar yerine getirildikten sonra, sıra ülkenin yurt dışında tanıtımının yapılmasına, potansiyel yatırımcılarla yakın ilişkiler kurulmasına ve ülkedeki yatırımcıların yatırım öncesi, yatırım gerçekleşirken ve üretim aşamalarında karşılaştıkları sorunları çözmeye onlara yardımcı olacak IPA'ların kurulmasına gelmektedir. Bu amaçla şu ana kadar dünyada kurulmuş 160 ulusal ve 250'den fazla bölgesel IPA faaliyet göstermektedir.

IPA'ların temel amacı, belirlenen hedef sektörlerde FDI'leri arttırmak amacıyla promosyon faaliyetlerini yürütmek ve böylece bir bütün olarak ülkenin kalkınmasına katkıda bulunmaktır. Bu çerçevede IPA'lar ülkenin yatırım yapılabilir bir ülke olduğu imajını oluşturmak; FDI'lerin ülkeye yapılmasını sağlamak; mevcut ve potansiyel yatırımcılara hizmet sunmak; ve son olarak yatırım ortamını iyileştirmek ve sorunları çözmek amacıyla politik destek sağlamak şeklinde dört temel fonksiyonu yerine getirmektedirler. IPA'ların fonksiyonlarını yerine getirebilmesi için hukuksal yetkilerinin belirlenmesi ve FDI ile ilgili spesifik bir görevle görevlendirilmeleri gerekir. Organizasyon yapısı ile ilgili olarak IPA'lar uygulamada kamusal, yarı kamusal ve özel kuruluş niteliğinde kurulabilmektedirler. Bununla birlikte yarı kamusal nitelikte bir organizasyon türü IPA'lar için daha uygun gözükmektedir.

Ulusal IPA'ların hızlı bir şekilde kurulmasıyla beraber, birbirlerinin deneyimlerinden istifade edebilmek amacıyla kısa sürede aralarında çeşitli uluslararası organizasyonlar oluşturulmuştur. Bunlardan en önemlisi WAIPA olup, 177 üyesiyle en geniş çapta faaliyet sürdüren bir organizasyondur. Benzer şekilde ANIMA, AfrIPAnet, Euroasian IPA ve IPANET İnternet Portalı diğer uluslararası organizasyonlar olarak faaliyet sürdürmektedir.

IPA'ların Türkiye için değerlendirilmesi, ayrı bir çalışmanın konusu olarak bu çalışmanın kapsamı dışında yer almaktadır. Bununla birlikte belirlenmelidir ki, IPA'lar kuruldukları ülkelerde kalkınma çabalarının önemli bir parçası haline gelmektedirler. Bu yüzden Türkiye'de kurulması ve faaliyet sürdürmesi açısından IPA'ların değerlendirilmesi ve tartışılması gerekmektedir. Ayrıca her ülkenin kurumsal özelliklerine göre değişiklik arz eden bir IPA yapısının olması gerekir. Türkiye'nin kendisine uygun yapıyı ortaya koyması için ilgililere ve akademisyenlere önemli görevler düşmektedir.

KAYNAKÇA

- Aktürk, Levent N. (2005); "Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımlarını Çekmede Yatırım Promosyon Ajansları ve Türkiye'de Uygulanabilirliği," Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, ZKÜ SBE İktisat Anabilim Dalı, Zonguldak.
- ANIMA (2005a); "Anima Activities," http://www.animaweb.org/apropos_mission_en.php, 11.11.2005.
- ANIMA (2005b); "Meda Programme," <http://www.animaweb.org/pdf/Summary.pdf>, 14.05.2005.
- Boadway, Robin ve Anwar Shah (1995); "Perspectives on The Role of Investment Incentives in Developing Countries," *Fiscal Incentives for Investment and Innovation*, (Ed. Anwar Shah) Oxford University Press, New York.
- Charlton, Andrew (2003); "Incentive Bidding for Mobile Investment Economic Consequences and Potential Responses," *OECD Development Center Working Paper*, No: 203.
- FIAS (2005); "About FIAS," http://www.fias.net/about_fias.html, 14.03.2005.
- Grubert, Harry ve John Mutti (1991); "Taxes, Tariffs and Transfer Pricing in Multinational Corporate Decision Making," *Review of Economics and Statistics*, V. 73, No. 2: 285-293.
- Hill, Stephen ve Max Munday (1991); "The Determinants of Inward Investment: Welsh Analysis," *Applied Economics*, V. 23, No. 11: 1761-1769.
- Hong, Sunghoon ve Sidney J. Gray (2003); "Attracting FDI to the Republic of Korea: Foreign Affiliates Satisfaction with Government Policies," *Transnational Corporations*, V. 12, No. 1: 107-128.
- IPANET (2005); "About IPANET", http://www.ipanet.net/about/about.cfm? Menu_chosen=1, 16.05.2005.
- MIGA (2001); "Investment Promotion Toolkit: 2- Developing An Investment Promotion Agency," The World Bank Group/MIGA, Washington: USA.
- Morisset, Jacques ve Kelly Andrews-Johnson, (2003); "The Effectiveness of Promotion Agencies at Attracting Foreign Direct Investment," *FIAS Occasional Paper*, No: 16.
- Oman, Charles (2000); "A Study of Competition Among Governments to Attract FDI," *OECD Development Centre Studies*, Paris: OECD, <http://cdnet.stic.gov.tw/ebooks/OECD/35.pdf>. 08.03.2005.
- Shaver, J. Myles (1998); "Do Foreign-Owned and U.S.-Owned Establishments Exhibit the Same Location Pattern in U.S. Manufacturing Industries?," *Journal of International Business Studies*, V. 29, No. 3: 469-492.
- UNCTAD (2001); *World Investment Report: Promoting Linkages*, New York: United Nations.

-
- UNCTAD (2004), *World Investment Report: The Shift Towards Services*, New York: United Nations.
- UNIDO (2005a), "UNIDO-Africa Investment Promotion Agency (IPA) Network" <http://www.unido.org/doc/5161>, 20.05.2005.
- UNIDO (2005b); "UNIDO- Africa Investment Promotion Agency Network: Introduction and Overview," <http://www.unido.org/doc/4873>, 24.05.2005.
- WAIPA (2005a); "Why WAIPA", <http://www.waipa.org/why.htm>, 11.11.2005.
- WAIPA (2005b); "Establishment of WAIPA and Objectives", <http://www.waipa.org/statutes.htm>, 01.03.2005.
- Wells, Louis T. (1986); "Investment Incentives: An Unnecessary Debate," *CTC Reporter*, No: 22.
- Wells, Louis T. ve Alvin G. Wint (2000); "Marketing a Country: Promotion as a Tool for Attracting Foreign Investment," *FIAS Occasional Paper*, No:13.
- Woodward, Douglas P. (1992); "Locations Determinants of Japanese Manufacturing Starts-Up in the United States," *Southern Economic Journal*, V.58, No:3, 6910-708.